

A kis- és közepes vállalkozásoknak nyújtott tanácsadás során érdemes külön kezelni

- egyrészt a problémák feltárását és megnevezését (diagnózis)
- másrészt a problémák megoldására vonatkozó javaslatokat (terápia).

Írásunk egy olyan részletes módszertant ismertet, amelynek célja kis- és közepes vállalkozások diagnózisának elkészítése.<sup>1</sup>

Az ismertetett diagnosztika formailag tekintve nem más, mint

- egy számos kérdésből álló, két szinten is strukturált kérdéskatalógus, melynek kérdéseiből a vállalat és az átvilágítás jellegétől függően legalább százat, de legfeljebb ezret kell feltenni,
- valamint útmutató ahhoz, hogy a válaszok alapján miként kell elkészíteni a vállalat értékelését, a cég diagnózisát.

A diagnosztika több célra is felhasználható:

- Egyes vállalkozások átvilágítása esetén a tanácsadási munka vezérfonalaként lehet hasznosítani.
- Egyazon régió vagy egyazon ágazat számos vállalkozásának párhuzamos, felmérés jellegű átvilágítása esetén az eredmények, a vállalkozások feltárt gyengeségei és kockázatai hozzájárulhatnak az igényorientált kis- és középvállalkozás fejlesztési politika kialakításához.
- Mivel a diagnosztika tisztán elvi és módszertani megközelítésben készült, ezért könnyen alkalmazható más országok KKV szektorainak fejlesztése során, például nemzetközi segélyprogramok kialakításának és lebonyolításának eszközeként.

Számos diagnóziskészítő módszer van forgalomban, de az eddig megjelent minősítő módszerek

- vagy nagyvállalatokra vonatkoznak, tehát olyan kérdéseket boncolgatnak, melyek egy kis- vagy középméretű vállalkozás esetében nem válaszolhatók meg, számunkra irrelevánsak,
- vagy pedig cégmérettől független, elsősorban bankoknál alkalmazott vállalatértékelő eljárások, amelyek főleg pénzügyi alapon közelítik meg a vállalatértékelést.

*FUTÓ Péter–IHÁSZ Anita*

## KIS- ÉS KÖZEPES VÁLLALKOZÁSOK DIAGNOSZTIKÁJA

A szerzők egy olyan, részletes módszertant ismertetnek, amely SWOT analízis segítségével lehetővé teszi kis- és közepes vállalkozások diagnosztizálását.

Az itt ismertetett módszertan ennek a hiánynak a pótlására kíván egyfajta megoldást adni. Kifejezetten kis- és közepes vállalkozások számára készült és az általa segített diagnóziskészítés célja sokkal általánosabb, mint egy-egy alkalmi célhoz kötődő átvilágítás. Ehelyett a vállalkozás egésze és annak

általános értelemben vett fő célja állnak a diagnóziskészítési munka középpontjában.

A tanácsadási diagnosztika fő célja, hogy szellemi hozzáadott értékkel gyarapítsa, sőt: az adott körülmények, piaci adottságok, ellátottsági és tőkésítettségi helyzet mellett maximalizálja az ügyfél vállalkozás értékét. A diagnóziskészítés tehát határozottan más műfaj, mint a benchmarking. Míg a diagnóziskészítés a vállalkozást és annak funkcióit önmagában tekinti, és a cég mű-

ködésének szűk keresztmetszeteit tárja fel, addig a benchmarking lényege a más, sikerebb vállalkozásokkal való összehasonlítás.

A vállalkozások működésének elméletével és gyakorlatával foglalkozó kézikönyvek egyetértenek abban, hogy a vállalkozás fő célja *saját értékének növelése*. A vállalkozás teljesítményének legjobb mércéje a vállalkozás értéke, még akkor is, ha a céget nem akarják eladni. A diagnosztika elkészítése során a tanácsadó vagy a vállalkozó hagyományos értelemben nem értékeli fel a vállalatot – azaz nem határozza meg annak árát –, de munkájának célja, hogy kiderüljön, a fő vállalati funkciók (stratégia, pénzügy, marketing-értékesítés, szervezeti-személyügyi terület és logisztika):

- melyike működik olyan jól, hogy a vállalkozás erősségeként, lehetőségeként növeli a cég értékét,
- és melyik funkció képvisel gyengeséget, vagy ad teret belső vagy külső fenyegetettségnek, ezáltal csökkentve a cég értékét.

Ez a fogalmi keret ahhoz a cégátvilágítási módszercsoporthoz kapcsolódik, amelyet a SWOT betűszóval szoktak jellemezni. (Strengths = erősségek, Weaknesses = gyengeségek, Opportunities = lehetőségek, Threats = fenyegetettségek.)

A tanácsadás során alkalmazott diagnosztika tehát nem azonos a vállalkozás pénzügyi értelemben vett értékelésével, a cég piaci értékének meghatározásával, de szoros kapcsolatban áll azzal. Mindkét feladat esetében fel kell tárni a vállalkozás működésének és fejlődésének erőnyeit és tartalékait, de szűk keresztmetszeteit és akadályait is.

<sup>1</sup> Az írás azt a részletes kis- és középvállalkozási SWOT diagnosztikát ismerteti, amelyet a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány megbízásából az Ipargazdasági Kutató és Tanácsadó Kft., valamint a Hitesy és Bartucz Üzleti Tanácsadó Iroda közösen készített 2000 márciusában



A tanácsadók sokszor tapasztalják, hogy valamely vállalkozás olyan problémával fordul hozzájuk, amely valójában csak tünete a vállalkozás egy vagy több alproblémájának. Ilyen esetben a tanácsadónak készen kell állnia arra, hogy – amennyiben ügyfele is így kívánja – a cég egyfajta diagnózisát állítsa fel.

Mivel az átvilágítást a tanácsadó a vállalkozó vagy a menedzser aktív segítségével valósíthatja csak meg, ezért az ilyen értékelés gyakran elválaszthatatlan az önértékeléstől. A katalógus kialakítása során célunk volt, hogy az átvilágítás akár tanácsadó segítsége, közreműködése nélkül is elvégezhető legyen – mintegy tükröt tartson az önvizsgálatot végző vállalkozó és vállalkozása elé.

*A diagnosztika építőkövei: modulok és almodulok, ténykérdések és értékelő kérdések.*

A módszertan a vállalkozás azon *funkcióit* emeli ki, nevezi meg és ad hozzájuk diagnosztikai segédletet, vezérfontalat, amelyek a legtöbb kis- és közepes vállalkozás működését jellemzik, meghatározzák. Ilyen funkciók a stratégia, a pénzügy, a marketing-értékesítés, a szervezeti-személyügyi terület és a logisztika. A diagnosztikában mind az öt fent vezetett funkcióknak egy-egy modul felel meg.

A funkciók *alfunkcióira* tagolódnak, így például a logisztikai funkció része a raktárgazdálkodási és a szállítási alfunkció. A diagnosztikában mind a húsz (funkciónként négy) alfunkciónak egy-egy almodul felel meg.

Valamennyi alfunkció esetén megfogalmaztuk azokat a *kérdéseket*, amelyek

- egyrészt leíró, ténymegállapító jellegűek (például hogy hány alkalmazottja van a cégnek),
- másrészt értékelő, minősítő jellegűek. Például ilyen értékelő kérdés, hogy a vállalkozás a kellő gyakorisággal készít-e terveket. A minősítő kérdések – és csak ezek – mindig ötfokú skálán helyezendők el.

#### Az átfogó értékelés felépülése a részletek értékeléséből

A diagnosztikán belül

- az egyes vállalati funkcióknak *modulok*,
- az egyes funkciókon belül pedig az *alfunkcióknak almodulok* felelnek meg.

A diagnózis úgy készül, hogy

- az egyazon diagnosztikai almodulon belüli egyes kérdésekre adott válaszok alapul szolgálnak az alfunkció értékeléséhez,
- az egyazon modulon belüli egyes alfunkciók értékelése pedig alapul szolgál a funkció értékeléséhez.

A minősítő munkának a módja a következő: az átvilágító a cég tekintetében releváns értékelő kérdések esetében osztályzatot ad a vállalkozás teljesítményére, fejlettségére, ellátottságára, felkészültségére. Ezek az 1 és 5 közé eső osztályzatok tényeken alapulnak, tehát figyelembe veszik a tényleíró kérdésekre kapott válaszokat. Mégis szükségszerű, hogy ezek az átvilágító tapasztalatait, sőt értékítéletét is tükrözzék. A szubjektivitás nem küszöbölhető ki, de a diagnosztika módszertana lehetőséget ad

- egyrészt a *ténykérdésekre adott válaszok és az értékelések összevetésére*,
- másrészt, a későbbiekben – a diagnosztika széles körű alkalmazása során – bizonyos, az ügyfél vállalkozások típusaitól elvárható normák, sztenderdek meghatározására.

Az, hogy a diagnózis egy-egy részkérdés, alfunkció vagy funkció szempontjából a vállalkozást többé vagy kevésbé ítéli sikeresnek, elsősorban az értékelést végző felelőssége. Az ő döntései, mérlegelése alapján alakul ki az a kép, hogy az adott funkció vagy alfunkció

- pozitívan járul-e hozzá az ügyfél vállalkozásának értékeléséhez,
- vagy éppen akadályt képvisel az értéknövelési folyamat során.

A minősítőnek valamennyi alfunkció (almodul) esetében, az oda tartozó kérdések alapján egy összetett értékelő állítást kell képeznie. Például a szállítást mint alfunkciót együttesen értékelő állításnak a szállításra vonatkozó kérdések alapján összességében kell véleményt mondaniuk arról, hogy a vállalkozás ezen alfunkciója szűk keresztmetszetet képez-e, vagy éppen ellenkezőleg: érdemben hozzájárul a cég értékének növeléséhez. Az összetett értékelés *nem egyszerű átlagolás útján keletkezik*, hanem a diagnosztikát végző józan mérlegelésének eredménye.

A fő funkciókat ehhez hasonló módon kell értékelni. *Összesíteni* – de nem összegezni, nem átlagolni – kell az egyes alfunkciókat egyetlen számmal jellemző értékelő mutatókat. Így például a személyügyi-szervezeti funkció összesített értékelése a benne foglalt négy alfunkció súlyozott értékelésétől függ. A súlyozott értékelés azt jelenti, hogy figyelembe kell venni az egyes *alfunkcióknak a funkcióban betöltött relatív jelentőségét*, súlyát. Például egy családi vállalkozásnál a „humán erőforrás és szervezet” funkcióban csak csekély jelentősége van a „szervezeti struktúra” alfunkciónak, vagy egy ingatlanközvetítő cégnél a telephely jó megválasztása mellett eltörpülhet a szállítás jelentősége. Az egyes értékelő kérdésekre, alfunkciókra és funkciókra adott osztályzatok tehát

- nem szükségszerűen azt fejezik ki, hogy a vállalkozás más



hasonló vállalkozáshoz képest mennyire kielégítően oldotta meg az adott feladatot,

- hanem a funkció megvalósítását aszerint értékeli, hogy az
- a vállalkozás gyengeségeihez, fenyegetettségeihez járult-e hozzá,
- vagy épp ellenkezőleg: a vállalkozás erősségeihez, lehetőségeihez.

*A diagnosztika korlátai és annak adaptálása a vizsgált vállalkozás esetére*

A kérdések széles választékából az átvilágítónak kell kiválasztani azokat, amelyek az adott vállalkozás esetében értelmesek, relevánsak, az értékeléshez fontosak. A KKV-diagnosztikával megvizsgálendő vállalkozások többsége annyira kicsi, hogy természetes módon egyes funkciói vagy alfunkciói már csak a cég mérete miatt sem érdemelnek alapos vizsgálatot.

A vállalkozási tanácsadó nem rendelkezhet azokkal a speciális szakmai ismeretekkel, amelyek a vállalkozót jellemzik. Például a tanácsadótól nem lehet elvárni, hogy ismerje egy étterem vezetésének szakmai titkait, vagy egy informatikai cégnek akár csak a termékeit is. Ezért a diagnosztika kérdései között nem szerepelnek olyanok, amelyek az alaptevékenységre speciálisan jellemző szakmai, mesterségbeli hagyományokat, fogásokat kéri számon a vállalkozáson.

A diagnosztikát a vállalat méretéhez is adaptálni kell. A kisebb vállalkozások esetében az áttekintés bizonyos szempontból egyszerűbb, más szempontból pedig nehezebb.

- A közepes cégek szervezete és szervezettsége több konkrét, számszerűsíthető adat figyelembevételét teszi lehetővé. Az egyes gazdálkodási területek szakmailag elkülönítetten, szakszerű információk nyújtásával ismerhetők meg. Ugyanakkor méretük, szervezeti komplexitásuk és szerteágazó tevékenységük, kapcsolatrendszerük nehezíti az átvilágító tisztánlátását.
- A kisebb vállalkozások nyilvántartása egyszerűbb, iránnyításuk kevesebb adattal, kevésbé mély elemzés, értékelés igénybevételével történik. A szervezet kevésbé tagolt, egy-egy irányító vagy gazdálkodó szakember több területtel foglalkozik, nem mindegyiken azonos szintű ismerettel. Az átvilágító nehezebben jut értékelhető, részletes adatokhoz, annak ellenére, hogy a kis és középvállalkozás egész gazdálkodási folyamatrendszere könnyebben áttekinthető.

#### **Összefoglaló értékelő táblázatok**

A cég értékelésének szerkezete hierarchikus. (1. táblázat, 2. táblázat) Ez azt jelenti, hogy

- A diagnózis végeredménye; a vállalkozás értékelése összesen öt funkció szempontjából. Minden vállalkozási funkciót az azonos nevű modul értékeli.
- Mind az öt funkció értékelése egyenként (funkciónként) négy alfunkció értékelésén alapul. Minden vállalkozási alfunkciót az azonos nevű almodul értékeli.
- Valamennyi alfunkció értékelése a neki megfelelő almodulban felsorolt értékelő kérdéseken alapul.

A 2. táblázat lehetőséget nyújt arra, hogy az átvilágítást végző szakember öntse az egyes modulokról alkotott összképet, és így összesítse a SWOT fogalmi keretnek megfelelően a vállalat egészére nézve az erősségeket, gyengeségeket, lehetőségeket és fenyegetettségeket. A funkciókat egytől ötig értékelő táblázat és ez a szöveges táblázat együttesen mutatja a vállalkozásról a diagnosztika során kialakult képet és ad útmutatást arra vonatkozóan, hogy hol és milyen problémákra vonatkozóan volna célszerű terápiát alkalmazni az adott vállalat esetében.

Az alábbiakban bemutatjuk, hogy az egyes modulok mely almodulokból állnak, melyek az adott funkció súlypontjai, értékelési szempontjai.

#### **Stratégiamodul**

A diagnosztika stratégia moduljának a következő kérdésekre kell válaszolnia.

- Megfogalmazták-e a cég alapelveit és jövőképét, realitás-e azok, és következetesen átteszik-e azokat cselekedetekbe?
- Következetesen és szervezeten érvényesítik-e a jövőorientációt a tervezéssel, fejlesztéssel, beruházással, innovációval kapcsolatos tevékenységek során?
- Hogyan gondolja a cég kapcsolatrendszerét a környezetben lévő üzleti és hatósági szervezetekkel, intézményekkel, társadalmi csoportokkal?
- Elkötelezte-e magát a cég termékeinek-szolgáltatásainak folyamatosan jó minősége mellett, és hogyan jelenik ez meg a cselekvésekben?

A stratégiamodult alkotó almodulok:

- Következetesség az üzletpolitikában

*Alapelvek és fő célok megjelenítése cselekvésekben*

Mi a vállalkozás küldetése, melyek a céljai. Van-e a vállalatnak stratégiája és mi annak a lényege. Nyereséges vagy veszteséges-e a működés és ismeri-e ennek a kiváltó okait a vállalkozó. Rendelkezik-e jövőképpel a vállalkozás, meg tudja-e azt fogalmazni. Végül pedig: kinek és hogyan kommunikálja a cég a céljait, stratégiáját.



## A vállalkozás egyes funkcióinak és alfunkcióinak összefoglaló értékelése

FUNKCIÓ/MODUL NEVE	ALFUNKCIÓ/ALMODUL NEVE	ALFUNKCIÓ ÉRTÉKELÉSE	FUNKCIÓ ÉRTÉKELÉSE
1. Stratégia	Következetesség az üzletpolitikában	1 2 3 4 5	
	Jövőorientált tevékenységek	1 2 3 4 5	
	Külső kapcsolatok, a cég környezete	1 2 3 4 5	
	A minőség menedzselése	1 2 3 4 5	
	<b>Stratégia összességében</b>		<b>1 2 3 4 5</b>
2. Pénzügyek	Finanszírozás	1 2 3 4 5	
	Likviditás	1 2 3 4 5	
	Költséggazdálkodás	1 2 3 4 5	
	Jövedelmezőség – hatékonyság	1 2 3 4 5	
	<b>Pénzügyek összességében</b>		<b>1 2 3 4 5</b>
3. Értékesítés és marketing	Vállalkozási szervezet marketing vezéreltsége	1 2 3 4 5	
	Termékek és szolgáltatások megválasztása és piacképessége	1 2 3 4 5	
	Ügyfélkör megválasztása és igényeinek kielégítése	1 2 3 4 5	
	Versenyársak és versenyképesség	1 2 3 4 5	
	<b>Értékesítés és marketing összességében</b>		<b>1 2 3 4 5</b>
4. Humán erőforrások és szervezet	Személyi állomány	1 2 3 4 5	
	Humán erőforrás tervezés	1 2 3 4 5	
	Szervezeti struktúra	1 2 3 4 5	
	Menedzsment – vezetési stílus	1 2 3 4 5	
	<b>Humán erőforrások és szervezet összességében</b>		<b>1 2 3 4 5</b>
5. Logisztika, ellátottság, felszereltség	Telephely	1 2 3 4 5	
	Raktározás, anyag- és készletgazdálkodás	1 2 3 4 5	
	Szállítás	1 2 3 4 5	
	A vállalkozás gépei, berendezései	1 2 3 4 5	
	<b>Logisztika, ellátottság, felszereltség összességében</b>		<b>1 2 3 4 5</b>

## A vállalkozás erősségei, gyengeségei, lehetőségei és fenyegetettségei funkcióként

FUNKCIÓ / MODUL	SWOT ELEMEEK	SZÓVEGES MEGNEVEZÉS
1. Stratégia	Erősségek	
	Gyengeségek	
	Lehetőségek	
	Fenyegetettségek	
2. Pénzügyek	Erősségek	
	Gyengeségek	
	Lehetőségek	
	Fenyegetettségek	
3. Értékesítés és marketing	Erősségek	
	Gyengeségek	
	Lehetőségek	
	Fenyegetettségek	
4. Humán erőforrások és szervezet	Erősségek	
	Gyengeségek	
	Lehetőségek	
	Fenyegetettségek	
5. Logisztika, ellátottság, felszereltség	Erősségek	
	Gyengeségek	
	Lehetőségek	
	Fenyegetettségek	



*Erősségek, gyengeségek, lehetőségek, fenyegetettségek (SWOT elemek) megjelenítése cselekvésekben*

Hogyan, kiknek a segítségével tárják fel a SWOT elemeket, lefedetik-e azt írásban, a felismert SWOT elemeknek megfelelő intézkedéseket hoztak-e? Speciálisan: hiányoznak-e egyes, a vállalkozáshoz szükséges eszközök, vannak-e jelentős kockázati tényezők – és ha igen, akkor hogyan ismerik fel e tényeket és hogyan veszik figyelembe a cselekvés során.

- *Jövőorientált tevékenységek*

*Tervezés*

A kérdések részletesen körbejárják, hogy létezik-e a vállalatban tervezés a vállalatnál, ha igen milyen formában, milyen területeken és milyen időtávra. Aktualizálják-e a terveket, vagy csak egyszer elkészítik őket, majd pedig az asztalfiókba teszik. Értékelésre kerül továbbá a tervkészítés mint folyamat.

*Fejlesztés, beruházás, innováció*

Történik-e valamilyen fejlesztés a cégnél, ha igen milyen területeken. Honnan, miből és hogyan finanszírozzák ezeket a fejlesztéseket. Mennyire fontos az innováció a vállalkozás esetében, mennyire kezelik prioritásként?

- *Külső kapcsolati rendszer, a cég környezete*

A kérdések vizsgálják az ügyfelekkel, beszállítókkal, alvállalkozókkal, szervezetekkel, hatóságokkal és persze a versenytársakkal történő együttműködés minőségét, tartósságát, kezelését.

- *A minőség menedzselése*

A kérdéscsoport megpróbálja feltárni, hogy mennyire hangsúlyos a vállalat életében a minőség ellenőrzése, a reklamáció kezelése, a tevékenység gondos elvégzése. Milyen ehhez kapcsolódó megelőző és ellenőrző, illetve fejlesztő típusú intézkedéseket tesznek.

**Pénzügyi modul**

A pénzügyi funkció az a terület, amely a vállalkozás átvilágítása során a legtöbb adatszerű megjelenítést igényli. A pénzügyi adatok köre forint mértékegységben tükrözi

- *a vállalkozás természetes mértékegységekben mérhető*
- *és viselkedési jellegzetességekkel leírható*

funkcióinak eredményeit és hiányosságait. Ezért a pénzügyi-gazdálkodási értékelés mintegy szintézisét adja a vállalkozás többi funkciójának. Ennek következtében a többi funkciónál történt értékelés összevethető, sőt szükség esetén ütköztethető a pénzügyi értékelés megállapításaival.

A pénzügyi-gazdálkodásra vonatkozó kérdések alkalmasak arra, hogy a tanácsadáshoz vezető két fontos alapesetben

- *hitelfelvétel és/vagy pályázat benyújtása vissza nem térítendő támogatásra*

- *beruházó (vagy tőkéstárs) felkutatása*

során a vállalkozásról a lényeges jellemzőket lehessen megfogalmazni.

A pénzügyi-gazdálkodási terület elemzését – a konkrét kérdésekre adott válaszokon kívül – különböző mutatószámok teszik lehetővé. A mutatók által jelzett tendenciákat azonban nem lehet abszolutizálni, ami azért is helytelen lenne, mert a követelmények a vállalkozás korától, méretétől és iparági sajátosságától függhetnek.

A pénzügyi mutatószámok útján történő elemzés realitását fokozza, ha a vállalkozás

- *több éve működik és ezért az elmúlt években elért eredmények tendenciája megállapítható, egyben összevethető a jövőbeni elgondolásokkal;*
- *beilleszthető az adott szakmai körbe és így a szakma átlagától történő eltérések tendenciája meghatározható.*

A pénzügyi átvilágításhoz szükséges alapidokumentumok a következők:

- *az utolsó éves mérleg és eredménykimutatás (számszerű és szöveges) a könyvszakértői záradékkal;*
- *a kiegészítő melléklet;*
- *az utolsó adóbevallás;*
- *a számvitelpolitika.*

A pénzügyi-gazdálkodási kérdéskatalógus nem lehet teljes körű. De a feltett kérdések köre elég széles ahhoz, hogy

- *jelentős részüket megválaszolása,*
- *valamint a válaszok összevetése a többi funkciók értékelésével*

elegendő alapot nyújtson a vállalkozás egész tevékenységének áttekintéséhez. A kérdéskör minden bizonnyal tartalmaz olyan kérdéseket, kérdéscsoportokat és mutatószámokat is, amelyek a vizsgált kis- és középvállalkozások egy részénél nem válaszolhatók meg.

A pénzügyi-gazdálkodási modul almoduljai főként a következőkre keresnek választ:

- *Finanszírozás*

Milyen a vállalkozásnál a finanszírozás időtávja (rövid- vagy hosszabb távú finanszírozás). Melyek a vállalatnál az esetleges pénzügyi nehézségek áthidalhatóságának lehetőségei. A kérdések igyekeznek feltárni, hogy fennáll-e a cég esetében az eladósodottság vagy van-e veszélye annak, hogy belátható időn belül bekövetkezik ez a helyzet. Vizsgálják továbbá, hogy tőkenövekedés vagy tőkevesztés jellemzi-e a céget.

- *Likviditás*

A kérdések vizsgálják a pénzügyi eszközök likviditásának stabil voltát, továbbá hogy megfigyelhető-e az anyagok



vagy készárúk túlzott felhalmozódása a vállalatnál. Értékelésre kerül továbbá a készletek értékelésének színvonala, ill. a színvonal javításának lehetőségei és korlátai is.

#### • *Költséggazdálkodás*

A kérdések feltárják és értékelik az elő- és utókalkuláció szervezettségét, hatékonyságát, a takarékoság mértékét, vagy éppen hiányát.

#### • *Jövedelmezőség figyelése és menedzselése*

A kérdések igyekeznek feltárni az árbevétel és a költségek arányát, az eredmények alakulását, a nyereség forrásait és ezek erősítésének lehetőségeit. Rávilágítanak az esetleges veszteség okaira és az okok kiküszöbölésének esélyeire.

### Értékesítés és marketing modul

Az értékesítési teljesítmény a vállalkozás üzleti eredményességének egyik legkomplexebb mutatója, egyben a piaci megmérettetés fontos jelzője. De az értékesítési tevékenység nem vizsgálható elkülönítetten, mert – a többi gazdálkodási funkcióhoz hasonlóan – szorosan összefügg a gazdálkodás egészével. Hiába nő gyorsan egy vállalkozás értékesítése, ha eközben jövedelmezősége romlik, vagy a fizetési határidők kitolódnak, a finanszírozási igény és időtartam növekszik, a vevőkör romlik, vagy a kintlevőségek, a kétes vevői állomány aránytalanul megugrik.

A vállalkozás értékesítési teljesítménye csakis a piaci lehetőségekkel, kitűzött célokkal, a versenytársak hasonló időszakban elért teljesítményével történő összehasonlításban értelmezhető. Önmagában lassú forgalombővülés is kaphat kedvező minősítést egy pangó piacon, míg a látszólag gyors forgalombővítés is jelezhet lemorzsolódást, amennyiben az adott piaci vagy vevői szegmens növekedése összességében gyorsabbnak bizonyul.

A marketing – értékesítés modul a következő almodulokból áll.

#### • *A vállalkozás szervezetének marketingvezéreltsége*

##### *A forgalom és annak dinamikája, jövedelmezősége*

Hogyan változott a forgalom az elmúlt időszakban, milyen tendencia várható. Voltak-e jellegzetes, kiugró pontok és kiszűrték-e ennek okait.

##### *Az értékesítés tervezése*

Van-e a vállalatnál értékesítési terv és felülvizsgálják-e azt rendszeresen.

##### *Piaci tájékozottság*

Gyűjtenek-e információt a piacról, az őt körülvevő környezetről, tevékenységüket befolyásoló tényezőkről. Ha igen, melyek az információ forrásai, milyen rendszerességgel végeznek gyűjtést. Ha nem, annak vajon mi az oka. Górcső alá kerül továbbá, hogy a célok és a szervezet mennyire van összhangban, mennyire kiépített a marketing információs rendszer.

#### • *Termékek és szolgáltatások megválasztása és piacképessége*

##### *Termékstruktúra – szolgáltatásstruktúra*

A kérdések vizsgálják, hogy hogyan és milyen mértékben változott és változik a termékek/szolgáltatások köre, mi jellemző inkább a koncentráció vagy a diverzifikáció.

##### *A termékek/szolgáltatások piacképessége*

Mik a termék/szolgáltatás struktúra jellemzői, ezek versenyképessége? Nyomon követik-e a versenyképesség változását?

#### • *Ügyfélkör megválasztása és igényeinek kielégítése*

##### *Vevőstruktúra*

A vevők, ügyfelek jellemzése, stabilitás, koncentráció, fizetőképesség, tőlük való függés szempontjából.

##### *Vevőkapcsolatok minősége, kezelése*

A vevőkapcsolatok kezelése. Elemzik-e a vevők vásárlási döntéseit, azok kiváltó okait és mennyire egyeztetik ezeket a vállalati célokkal, stratégiákkal.

#### • *Versenytársak és versenyképesség*

Mennyire ismeri a vállalat a versenytársait, illetve a piaci pozícióját meghatározó tényezőket. A vállalat stratégiájának része-e a versenyképesség növelése.

### Humán erőforrások és szervezet modul

A munkahelyet teremtő vállalkozás nemcsak a vállalkozó magánjellegű céljait valósítja meg, hanem a társadalom szervező erejévé is válik: a vállalkozó nemcsak értelmes tevékenységhez és jövedelemhez juttatja polgártársait, hanem sok esetben képi is őket.

A kisvállalkozások növekedésének, de gyakran hatékony működésének is egyik legfontosabb korlátja, hogy sok vállalkozó nem szívesen alkalmaz újabb személyeket. Ennek nemcsak költségei vannak, hanem egy bizonyos létszám felett a szervezetet egyetlen személy vagy család már nem tudja áttekinteni, és a létszámnövekedés új középvezetői feladatok nélkül megvalósíthatatlan. Középszintű vezetőik alkalmazása, kinevezése után azonban a gazdálkodás egésze is megváltozhat.

A fentiek is mutatják, hogy egy vállalkozás létrehozásához és működtetéséhez – ha annak mérete meghaladja a szűk értelemben vett családi vállalkozás kereteit – mennyire elengedhetetlen a korszerű személyügyi politika és vezetési szemlélet kialakítása annak érdekében, hogy a szervezet stratégiai elképzelései időben és megfelelő hatékonysággal megvalósuljanak.

Szükséges, hogy a szervezetben olyan személyi állomány álljon rendelkezésre, mely felkészült, és képes

#### • *a gazdasági környezet változásaihoz rugalmasan alkalmazkodni,*



- *átgondolni a megvalósítandó célokat – legyenek azok bármilyen kicsik, egyszerűek is*
- *rugalmasan reagálni a bekövetkező változásokra.*

Minden vállalkozónak egyre inkább tisztában kell lennie azzal, hogy a legértékesebb eszközeinél is fontosabb a jó munkakerő. A megfelelő munkakerő megszerzése és megtartása, képzése, ösztönzése azonban egy kis- vagy közepes méretű vállalkozás esetében többnyire nehezebb feladat, mint egy nagyvállalkozás esetében. A kisvállalkozás sokkal nehezebben biztosít számukra versenyképes bért, juttatásokat, kedvező munkakörülményeket, mint a nagyvállalatok. Ezért a kis cégeknek sok esetben egyéb, nem anyagi jellegű juttatásokkal, így rugalmas és esetileg meghatározott munkaidővel, változatosabb és kreatívabb munkával kell kompenzálni hátrányukat.

*A humán erőforrások és szervezet modul a következő almodulokból épül fel:*

- **Személyi állomány**

Ez az almodul többségében ténykérdéseket tartalmaz a vállalatnál dolgozók képzettségéről, életkoráról, tapasztalatáról, a vállalat munkakerő-alkalmazási szempontjairól, illetve a fluktuáció mértékéről. Az értékelő kérdések azt kísérlik meg feltárni, hogy vajon – a tényadatok figyelembe vételével – megfelelő-e ez a személyi állomány a vállalkozás prioritásait, stratégiáját figyelembe véve, szükséges-e fejlesztés.

- **Humán erőforrás tervezés**

Létezik-e valamilyen átgondolt stratégia, tervezés a vállalat ezen funkcióját illetően. Van-e munkaköri leírás, ha igen betölti-e funkcióját. Honnan és hogyan választják a dolgozókat. Miképpen alakítják a bérezést, mi a bérezés alapja, milyen gyakran és mi alapján korrigálják a béreket. Fontos-e a vállalatnál a jutalom, az ösztönzés, milyen formái vannak ennek és ki „jogosult” rá. Létezik-e teljesítményértékelés, ha igen mi a célja, a formája, illetve gyakorisága. Ha nem tartják fontosnak, vajon miért nem.

- **Szervezeti struktúra**

Mi jellemzi a hatáskörök felosztását a vállalatnál. Tisztán követhető-e, hogy ki mikor és kitől kaphat utasítást. Mi a feladat kiadásának alapja. A szervezet elég rugalmas-e, célszerű-e, képes-e megfelelni a stratégiai céloknak, összhangban van-e a többi funkcióban kialakított célrendszerrel, képes-e kiszolgálni azokat.

- **Menedzsment – vezetési stílus**

Milyen a vállalat vezetése, mennyire merev a vezetési stílus. Milyen a kommunikáció a vállalatban belül, alkalmazkodik-e a vállalat tevékenységi típusához. Mennyire tölt be integráló szerepet a vezető, milyen feladatokat tart a kezében, alkalmaz-e menedzsment technikákat.

## Logisztika, ellátottság, felszereltség modul

A jelen fogalmi keretben a logisztika a vállalkozás

- *fizikai környezetének megválasztása,*
- *berendezésekkel való ellátása, valamint*
- *az alapanyagok, féltermékek, késztermékek tárolásának, mozgatásának, a cégbe és a cégen belüli áramoltatásának, szállításának menedzselése.*

A vállalkozás logisztikai funkciója a leginkább tevékenységfüggő. Tekintsük például csak a telephely kérdését. Egy vállalkozás telephelyének kiválasztásakor – a meglévő telephelyének értékelésekor – az egyik legfontosabb szempont annak fekvése. A telephely fekvésén

- *nemcsak a vállalkozás tágabb értelemben vett területi elhelyezését: a környéket, várost, a régiót stb. értjük,*
- *hanem a szűkebb értelemben vett fekvést: a helyszínt, épülettömböt, utcát is.*

Mindkettő fontos, mert a tágabb értelemben vett jó elhelyezésből származó előnyöket egy csapásra megsemmisíthetik a kedvezőtlen helyszín okozta hátrányok.

A telepítési kérdésekre adott válaszok értékelése során célszerű mérlegelni az alábbi szempontokat.

*Termelő (ipari) vállalkozások esetén.* A gyárakat, ipari termelő létesítményeket általában kijelölt ipari körzetekbe szi-rensés telepíteni. Vannak olyan beépítési övezetek, amelyekben csak meghatározott tevékenységű üzemek működhetnek. Mérlegelni kell továbbá, hogy milyenek a szállítási feltételek, milyen messze van a piactól, mekkorák a szállítási költségek. Akkor ideális a telephely, ha a létesítmény a felvevő piac közepén van. A piac közelsége általában megelőzi a nyersanyagok közelségének szempontját. Ez alól azonban két kivétel van:

- *ha a gyártási folyamatban a termék előállítása során sok hulladék keletkezik, vagy*
- *romlandó nyersanyagot használnak fel a termelésben.*

Ezekben az esetekben célszerű, ha a vállalkozás a nyersanyagok közelében van.

*Nagykereskedelmi vállalkozás esetén.* A cél az, hogy a legtöbb vevőhöz a legközelebb legyen, kivéve ha vevői általában nem személyesen, hanem távközlési berendezések útján adják fel rendeléseiket. Szükséges a tevékenységhez alkalmas épület, raktár megléte. Lényeges továbbá, hogy jó vasúti vagy közúti szállítási lehetőségekkel rendelkezzen a készletek hatékony mozgatása érdekében.

*Szolgáltató vállalkozás esetén.* A szolgáltató vállalkozásoknál a hely alkalmasságának egyik legfőbb szempontja, hogy jók-e a munka feltételei, és a szolgáltatást igénybe vevők számára jól megközelíthető-e. Bevásárlóközpont közelében lenni rendszerint ideális állapot, kivéve ha túl nagy a verseny. A telephely kiválasztásához fontos ismerni a kiszolgálni kívánt vevőtípus (lakosság, cégek) igényeit.



*Kiskereskedelmi vállalkozás esetén.* Telephelyének, üzletének létesítése, helyének jó megválasztásakor – annak értékekor a következő szempontokat kell figyelembe venni:

- vevők vásárlóereje a környéken,
- a környék népességének száma, szokásai,
- verseny, konkurencia helyzete a környéken (hasonló profil),
- közlekedési lehetőségek,
- parkolás,
- a környező cégek,
- forgalom sűrűsége.

Ehhez hasonló módon lehet megkülönböztetéseket tenni például a szállítmányozás vagy raktározás kérdésében is.

*A logisztikai modul almoduljai a következő szempontok szerint értékelik és vizsgálják a vállalkozást:*

#### • Telephely

Megfelel-e telephely mérete, elhelyezkedése, kialakítása a vállalkozás tevékenységének és a korszerű követelményeknek. Rendezettek-e a tulajdonviszonyok. Milyen a telephely ellátottsága, milyen a hulladékok kezelése.

#### • Raktározás, anyag- és készletgazdálkodás

Tekintettel arra, hogy a vállalkozás tevékenységét a magas vagy alacsony anyag-, áru szükséglet jellemzi mennyire szervezett és naprakész a készletnyilvántartás, figyelés. Kellően megvan-e oldva a raktározás és a raktáron belüli anyagmozgatás.

#### • Szállítás

Szükséges-e saját szállítóeszköz a vállalatnak. Ha igen, az kellően karban van-e tartva, figyelembe veszik-e a környezetvédelmi szempontokat a választásnál. Megbízható-e a szállítást végző személy. Értékelik-e, hogy a vállalkozás szállítási és eszközrendszere, kultúrája mennyire felel meg a vállalkozás céljainak és a korszerű követelményeknek.

#### • A vállalkozás gépei, berendezései

Az alkalmazott technológia, a hozzá felhasznált berendezés korszerű-e, milyen ezen berendezések kihasználtsági foka. A vállalkozás alaptevékenységéhez szükséges gépek, berendezések és ezek használati és karbantartási kultúrája mennyire felel meg a vállalkozás céljainak és a korszerű követelményeknek. Megfelelő-e a cég számítógépekkel való ellátottsága, informatikai-távközlési tevékenysége összhangban van-e a vállalkozás céljaival.

Manapság sokat beszélnek az Internet világáról, a dot-kom cégé válásáról, az internetes B2B szektorról, de vajon mi is az igazság hatékony vagy nem hatékony működésükről. Hol van a pénz, a profit, a hatékonyság? A Worldsites Hungary elemzése az Internetes cégek ezen oldalára világít rá.

Tavaly, 2000-ben Magyarországon rengetegen alapítottak dot-kom céget, ami divatos, modern üzletvitelnek számított, senki sem akarván lemaradni a versenyről. Sokan gyorsaságról, első indulókról beszéltek, úgy gondolták, ha valaki lemarad többet veszít, mint ha azonnal belevágna. De vajon ez csak ennyiről szólt volna? Rengeteg internetes tanácsadó cég látott napvilágot, biztatva partnereiket az internetes üzletvitelre. De vajon a cég specifikumait, érdekeit, tevékenységét mindig szem előtt tartották és aszerint adtak tanácsot, fogalmaztak meg javaslatokat? Amint az kiderül, valószínűleg nem. Rengetegen csak divatból, vagy divat diktálta tanácsok alapján hoztak létre olyan internetes üzletvitelt, ami alapján most megtorpannak és elgondolkodnak: vajon miért nem működik? Mi az, ami nem működik? Sokan még azt a kérdést is felteszik: Akkor ez azt is jelenti, hogy vége a dot-kom világnak? Nem, természetesen nem.

Vizsgálataink az alábbi következtetésekhez vezettek:

#### • Subsidized, támogatott cégek bukása – piaci szabályok érvényesülése

Továbbra is lesznek, alakulnak dot-kom cégek, de alapvetően más szabályok szerint, mint korábban. Az, hogy ki, hogyan és mit csinál az Interneten, jelentős mértékben függ magától a cégtől, a piactól, célcsoportjától, specifikációitól, úgymond business stratégiájától és business modelljétől, és ezzel összefüggésben az offline-online integráció mértékétől. Tavaly a VCs (kockázati befektetők) szinte minden ötletre ráharaptak, bármilyen furcsa, ostoba is volt az, bízva abban, hogy ha csak egy is „bejön”, sokat fognak nyerni rajta. Az offline világban erre azt mondanánk: a subsidized business, vagyis a valamilyen szervezet, személy vagy az állam által támogatott üzlet sohasem működött hatékonyan, és soha nem is fog. Addig, amíg nem a piac diktálta üzletről van szó, ahol a piac szabja meg mire van szükség, mennyiért és hogyan, addig sohasem lesznek hatékony és rentábilis cégek. Ez történt a dot-kom világgal is. Most kezdik realizálni a piaci feltételek szigorát.

## AZ INTERNETES MŰKÖDÉS PROFITABILITÁSÁRÓL

a Worldsites Hungary  
elemzésének eredménye